

# Würde

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

### Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriff
  - 1.1 Begriffsbestimmung
  - 1.2 Abgrenzung ähnlicher Begrifflichkeiten
  - 1.3 Würde im organisationalen Kontext
- 2 Empirie
  - 2.1 Verbreitung in Studien
  - 2.2 Determinanten und ihre Wirkungen
- 3 Theorie
  - 3.1 Geschichtliche Entwicklung und alternative Theorien
  - 3.2 Ausgewählte Theorie
  - 3.3 Elemente würdevoller Arbeit in Organisationen
- 4 Die Bedeutung von Würde für Changephänomene
- 5 Literatur
- 6 Einzelnachweise

## Begriff

### Begriffsbestimmung

Würde (lat. dignitas = Würdigsein) bezeichnet den inneren und unantastbaren Wert eines Menschen. Der Begriff Würde bezeichnet den Grundgedanken der Gleichheit aller Menschen, unabhängig aller Merkmale wie Herkunft, Geschlecht, Alter oder Zustand. Die Tätigkeit, einer Person die Würde zuzusprechen oder diese anzuerkennen, wird als (das) Würdigen oder (die) Würdigung bezeichnet. Aus verwandten Gründen werden gängige Begriffe von Würde auch mit Ernsthaftigkeit (lat. gravitas = Charakterstärke, Ernsthaftigkeit) und Ernstgenommen werden in Verbindung gebracht. Rational eindeutig ist die Würde allerdings nur bedingt zu definieren. Wie Würde wahrgenommen wird, ist stark subjektiv und unterliegt der individuellen Empfindsamkeit.<sup>[1]</sup> <sup>[2]</sup> Dieser Rahmen, in dem jeder Mensch in körperlicher und geistiger Unversehrtheit leben kann, wird am 10. Dezember 1948 in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verkündigt. Diese enthält grundlegende Ansichten über die Rechte, die jedem Menschen zustehen sowie die unabdingbare Pflicht zum gegenseitigen Respekt, sodass die Würde des Menschen unantastbar ist. Weiterhin ist die grundsätzliche und bedingungslose Würde des Menschen in Deutschland rechtlich verankert und gleichzusetzen mit dem Begriff der Menschenrechte.<sup>[3]</sup>

### Abgrenzung ähnlicher Begrifflichkeiten

Um den Begriff Würde sowie dessen Bedeutung verstehen zu können, ist eine Abgrenzung zu naheliegenden Begriffen wie Ehre oder Stolz notwendig. Auch wenn der Begriff der Würde eng mit diesen verbunden ist, kann er jedoch nicht synonym verwendet werden. Der Begriff Ehre (lat. honor =Anerkennung) steht für die Achtungswürdigkeit eines Menschen. Er beschreibt das öffentliche Ansehen, welches einem Menschen aufgrund seiner Person oder seines Handelns zugesprochen wird. Es drückt

Wertschätzung und Respekt aus. Diese Begriffe sind ebenfalls eng mit Würde verbunden, stellen aber lediglich nur einen Teilaspekt von Würde dar.<sup>[4]</sup> Der Begriff Stolz hat eine dichotome Bedeutung. Stolz im positiven Sinne beschreibt das Selbstbewusstsein und die Freude über eine erbrachte Leistung oder durch gesellschaftliche Bestätigung.<sup>[5]</sup> Erfahren Menschen soziale Anerkennung aus ihrem Umfeld, wird dies häufig mit der Emotion Stolz in Verbindung gebracht.<sup>[6]</sup> Ist man allerdings stolz darauf, sich durch bestimmte Eigenschaften wie soziale Schichten, äußeres Erscheinungsbild oder Intellekt von anderen abzusetzen und auf diese herabzublicken, spricht man von anmaßendem Stolz oder auch Überheblichkeit.<sup>[7]</sup> Die Würde des Menschen wird verletzt, wenn Menschen zum bloßen Objekt staatlichen Handelns gemacht oder für Zwecke instrumentalisiert werden.<sup>[8]</sup> Zudem werden Menschen auch durch systematische Diskriminierung oder Demütigung in ihrer Würde verletzt, wenn es sich um bewusstes Herabsetzen einer Person aufgrund ihrer Ethnie, Religion oder Behinderung handelt.<sup>[9]</sup> Daher wird die Verletzung der Würde oftmals auf Begriffe wie Diskriminierung und Demütigung zurückgeführt.

## **Würde im organisationalen Kontext**

Würde ist ein omnipräsentes Phänomen und spielt besonders in der Gestaltung von Organisationen eine wichtige Rolle, da die Wahrung der Würde wesentlich für den Erfolg in sozialen und wirtschaftlichen Organisationen ist. Im organisationalen Kontext sind Individuen täglich von Entscheidungen betroffen, die die Fragen nach der Achtung von Würde aufwerfen. Diese können beispielsweise Aufgabenverteilung, Kündigungen oder Lohnverhandlungen sein.<sup>[10]</sup> Ein Verständnis von Selbstwertgefühl, Autonomie, sinnvoller Arbeit, Gerechtigkeit und Wohlbefinden wird so geschaffen, um Achtung und Anerkennung und somit ein würdevolles Beschäftigungsverhältnis zu generieren.<sup>[11]</sup> Anzumerken ist, dass Würde nicht als einheitliches, oder sozial definiertes Konstrukt im organisationalen Kontext einzuordnen ist. Vielmehr ist es ein sozial definiertes Phänomen, das vom Individuum subjektiv wahrgenommen und interpretiert wird. Wird von Achtung der Würde durch die Organisation gesprochen, ist damit stets die individuell wahrgenommene Achtung der Würde gemeint.<sup>[12]</sup> Höflichkeit ist die minimale Form der Wertschätzung und kann durch Grüßen, Augenkontakt, Ansprechen der Mitarbeiter per Namen oder durch Aussprechen lassen signalisiert werden.<sup>[13]</sup> Über Würde zu verfügen wird nicht nur mit Autonomie in Beziehung gesetzt, sondern auch mit der Art wie man Kräfte ausübt. John McCall (2001) betont, dass vor allem die Miteinbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse von großer Bedeutung sind, und symbolisieren so Vertrauen und Kompetenz.<sup>[14]</sup> Dadurch fühlen sich Mitarbeiter geachtet und würdevoll behandelt. Über Würde zu verfügen, bedeutet vor allem auch Kontrolle über sich selbst zu haben.<sup>[15]</sup>

## **Empirie**

Nur wenige empirische Studien befassen sich direkt mit dem Konstrukt der „Würde am Arbeitsplatz“. Eine enge Verwandtschaft mit dem Würdebegriff weist der Begriff „Entfremdung“ auf, wozu wesentlich mehr empirische Studien existieren. Daher wird im Folgenden besonders die Entfremdung betrachtet.

## **Verbreitung in Studien**

Die Verbreitung von Würde ist in Managementforschungen bisher kaum erforscht. Oft wurde das Thema Würde im organisationalen Kontext unbeachtet gelassen oder mit Begriffen wie Jobzufriedenheit, Bewertung der Mitarbeiterleistung oder Einbringungsgrad gleichgesetzt.<sup>[16]</sup> Erklärbar ist dies damit, dass die Würde von diversen situativen und individuellen Faktoren beeinflusst wird.

Zahlreiche Studien haben versucht herauszufinden, welche Umstände oder Gegebenheiten Arbeitnehmer

dazu bringen, sich von ihrem Arbeitsplatz zu entfremden.<sup>[17]</sup> Viele Studien haben herausgefunden, dass aufgezeigte Arbeitsplatz Erfahrungen nicht nur durch immer besser werdende Technologien bestimmt werden, sondern der Kampf um Macht- und Kontrollverhältnisse eine maßgebliche Rolle spielen. So haben z.B. Banai und Reisel (2003) in ihrer Studie die Beziehung zwischen Kontrollmechanismen wie dem Führungsstil oder der Arbeitsgestaltung und dem Aspekt der Entfremdung kubanischer Arbeitnehmer analysiert.<sup>[18]</sup> Sie sind zu dem Ergebnis gekommen, dass ein guter Führungsstil oder eine faire Arbeitsgestaltung das Gefühl von Entfremdung reduziert, weil sich Mitarbeiter geschätzt und ernst genommen fühlen. Die Ergebnisse der Studie von Hirschfeld et al. (2000) zeigen auf, dass Entfremdung am Arbeitsplatz von jedem unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert wird.<sup>[19]</sup> Die Mehrheit der Studien ist zu dem Ergebnis gekommen, dass Entfremdung eine negative Beziehung zu individuellen Charakteristiken wie Leistung oder Erfolgsbedürfnis aufweist. Dies bedeutet weiterhin, dass die wahrgenommene Entfremdung eine Auswirkung auf geleistete Arbeit und auf beruflichen Zielvorstellungen hat.<sup>[20]</sup>

## Determinanten und ihre Wirkungen

Die Grundlage für einen würdevollen Arbeitsplatz stellen sowohl individuelle Eigenschaften, organisationale Strukturen, als auch technologische Infrastrukturen dar.<sup>[21]</sup> Zudem bringen Arbeitnehmer zahlreiche Strategien hervor, wie sie ihre Würde am Arbeitsplatz vor Missbrauch schützen und gleichzeitig ihren Freiraum für individuelle Entfaltung maximieren können.<sup>[22]</sup> Bei der Betrachtung und Interpretation von Arbeitserfahrungen in Bezug auf würdevolle Arbeit, müssen neben arbeitsbezogenen Aspekten auch mitarbeiterbezogene Aspekte beleuchtet werden.<sup>[23]</sup>

Der Literatur zufolge gibt es vier wesentliche arbeitsbezogene Aspekte, die die Wahrnehmung über die empfundene Entfremdung bzw. den gewonnen individuellen Freiraum beeinflussen, nämlich, Jobzufriedenheit, Stolz, Insider Wissen sowie die auszuhandelnde Anstrengung (engl. = effort; bargain). Die Jobzufriedenheit wird in den meisten Fällen als Hauptkriterium gesehen, weil sie so viele verschiedene Aspekte der Arbeit, wie die erfahrene Wertschätzung von Kollegen und Vorgesetzten, die Art der Aufgaben oder den Einbringungsgrad bei Entscheidungsfindungen umfasst.<sup>[24]</sup> Lewis (1993) beschreibt Stolz als die Konsequenz einer positiven Bewertung, die ein Mitarbeiter erfahren hat, was wiederum in Jobzufriedenheit resultiert.<sup>[25]</sup> Insider Wissen auf der anderen Seite zeigt, dass Mitarbeiter durch jahrelanges Arbeiten und Lernen besonderes Wissen erzielen. Dieses kann ihnen vor allem dazu verhelfen, mehr Autonomie und Respekt von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu erfahren.<sup>[26]</sup> Ein weiterer Punkt ist der der auszuhandelnden Anstrengung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Je mehr Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, ihre Arbeit anerkannt und belohnt wird oder sie sich als fair behandelt fühlen, desto mehr strengen sie sich am Arbeitsplatz an.<sup>[27]</sup>

Mit Hinblick auf mitarbeiterbezogene Aspekte und ihre Wirkung auf einen würdevollen Arbeitsplatz sind insbesondere Solidarität sowie Freundschaften am Arbeitsplatz zu nennen. Agieren Mitarbeiter solidarisch, sind sie bereit sich für andere einzusetzen, wenn diese angegriffen oder ungerecht behandelt werden von entweder Vorgesetzten oder anderen Kollegen. Das signalisiert Gemeinschaft und fungiert darüber hinaus als Zeichen geteilter Erfahrungen, wodurch das Gefühl von Entfremdung am Arbeitsplatz wesentlich gemindert werden kann.<sup>[28]</sup> Einen positiven Effekt haben auch Freundschaften am Arbeitsplatz auf die wahrgenommene Zugehörigkeit. Freundschaften spiegeln Integrität und Akzeptanz wieder, was Mitarbeitern einen fairen und respektvollen Raum um sich einzubringen bietet.<sup>[29]</sup>

Ein guter Führungsstil stellt eine weitere grundlegende Komponente für einen Arbeitsplatz, an dem Arbeitnehmer in Würde arbeiten können, dar. Das Management muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter gleichberechtigt sind und ein respektvolles Arbeitsklima herrscht. Darüber hinaus signalisiert eine aktive Einbringung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess Wertschätzung und entgegengebrachtes

Vertrauen.<sup>[30]</sup>

## Theorie

### Geschichtliche Entwicklung und alternative Theorien

Die Würde des Menschen und dessen Wahrung ist für den gesellschaftlichen Fortschritt von zentraler Bedeutung. Der erhöhte Status, den die Idee der Menschenwürde schafft, ist im berühmten Diktum von Immanuel Kant, dass alles entweder einen Preis oder eine Würde hat, verankert.<sup>[31]</sup> Für Kant stellt die Menschenwürde eine Säule des moralischen und politischen Erbes dar und definiert die Würde als unvergängliches und unveräußerliches Merkmal jedes Menschen. Kant zufolge beruht die menschliche Würde darauf, dass Menschen die Fähigkeit zu vernünftigem und moralischem Handeln besitzen. Menschen besitzen einen „unvergleichlichen Wert“ oder eben eine Würde, im Unterschied zu anderen Lebewesen, die bloß einen Preis haben. Weil Menschen eine Würde haben dürfen sie, wie Kant sagt, nie vollständig instrumentalisiert, wie Sachen für Zwecke benutzt werden: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest“.<sup>[32]</sup> Die Benutzung eines Menschen zu Forschungszwecken oder beispielsweise seine Tötung, um mit seinen Organen andere zu heilen, würde, folgt man diesem Verständnis von Menschenwürde, offenkundig gegen die Menschenwürde verstoßen – und wäre damit ausnahmslos oder „kategorisch“ verboten, unabhängig davon, welche Vorteile ein solches Handeln für andere auch haben mag.<sup>[33]</sup> In anderen Zusammenhängen steht die (Selbst-)Achtung und die Selbstbestimmung von Personen im Fokus sowie deren (physische wie psychische) Integrität. Oft ist mit Menschenwürde nicht ausschließlich die Würde von einzelnen Individuen gemeint, sondern vielmehr der Schutz eines bestimmten Menschenbildes bzw. die Würde der Menschheit im Ganzen.<sup>[34]</sup> Margolis (2001) definiert die Würde als ein soziales Phänomen, welches sich aus gegenseitigen Handlungen entwickelt.<sup>[35]</sup> Es beinhaltet die gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung, einen respektvollen Umgang, Vertrauen sowie Autonomie und Selbstbeherrschung. Dies überträgt er auf den organisationalen Kontext. Er schlussfolgert, dass es Aufgabe eines Arbeitgebers ist, würdevolles Miteinanders sowie respektvollen Handlungen innerhalb der Organisation zu integrieren und diese Werte innerhalb der Organisationskultur zu verankern.<sup>[36]</sup>

### Ausgewählte Theorie

Ein Modell, welches für die Erklärung von Würde im organisationalen Kontext herangezogen werden kann, liefert Hodson. Der Autor beschäftigt sich mit Würde im organisationalen Kontext und führt den Gedanken von Kant weiter aus, in dem er von zwei Aspekten der Würde sprach. Einmal, von inhärenter Würde, die allen Menschen aufgrund ihrer Vernunft und Moralität zugrunde liegt, und zum anderen von Würde, die man sich durch rechte und respektvolle Handlungen verdienen kann. „Würde ist die Fähigkeit einen Sinn von Selbstwertschätzung und Respekt zu entwickeln und diesen auch anderen gegenüber zu erweisen“.<sup>[37]</sup> Hodson vertritt die Meinung, dass in würdevollen Arbeitsumgebungen Menschen weniger versuchen würden, Vorteile aus ihrem Arbeitsverhältnis zu ziehen und sich dies wiederum positiv auf die Arbeitseinstellung auswirke. Daher ist würdevolle Arbeit wesentlich für ein gutes und gesundes (Arbeits-)Leben.<sup>[38]</sup> Dennoch kommt es immer wieder zu Verletzungen der Würde in Organisationen, sei es durch Missmanagement, Ausbeutung oder mangelnde technologische Infrastruktur, die es Menschen erschweren, einer Arbeit in Würde nachzugehen.<sup>[39]</sup> Um die Grundlage für einen würdevollen Arbeitsplatz zu erzeugen, müssen sowohl individuelle Eigenschaften (Selbstwertschätzung und Respekt für sich und für andere aufbringen), organisationale Strukturen (faire Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen, Gleichberechtigung und ein respektvoller Umgang), als auch technologische Infrastrukturen (funktionierende Maschinen oder Geräte, Kommunikationsmöglichkeiten etc.) gegeben sein.<sup>[40]</sup> Die Wahrung der Würde von Mitarbeitern ist gleich wichtig für eine Organisation wie das Vorhaben einer

effektiven Nutzung von Personal- und Sozialwesen.

## Elemente würdevoller Arbeit in Organisationen

Ursachen für Verletzungen der Würde im organisationalen Kontext auf Mikro- und Makroebene können Missmanagement und Missbrauch von Mitarbeitern (zu lange Arbeitszeiten, befristete Arbeitsverträge, nicht funktionierende Geräte bzw. Technologien), eingeschränkte Autonomie (beschränkte Entscheidungs- und Handlungsfreiheit), Ausbeutung (ausländische Arbeitskräfte) oder aber auch Unklarheiten unter den Mitarbeitern (unterschiedliche Bezahlungen, unterschiedlich großer Verantwortungsbereich bei gleicher Position) sein.<sup>[41]</sup> Um die Würde zu wahren, können Mitarbeiter Widerstand leisten oder sich mit Verbündeten zusammenschließen. Das kann allerdings zur Folge haben, dass sie sich gänzlich vom Unternehmensgeschehen isolieren oder als Gruppe isoliert werden. Manche Organisationen versuchen auch durch autonome Bedeutungssysteme Würde in der Organisationskultur zu verankern.<sup>[42]</sup>

Individuelle Charakteristiken (Wertschätzung und Respekt gegenüber der eigenen Person und gegenüber andern, sowie der Selbstbeherrschung), die organisationale Struktur (rechtlicher Schutz, Arbeiterkultur, Arbeitsgestaltung, Mitarbeiterschätzung etc.) sowie die technologische Infrastruktur (verfügbare Geräte, ermöglichte Kommunikation in der Organisation, erlangen alle Mitarbeiter den gleichen Informationsgrad etc.) bilden die Grundlage für würdevolles Arbeiten. Darüber hinaus sind auch Mitarbeiter für die Wahrung ihrer Würde verantwortlich und können diese durch die Entwicklung verschiedener Mitarbeiterstrategien proaktiv schützen und gleichzeitig sich Freiraum für individuelle Entfaltung schaffen (Hodson, 1991a). Dabei unterscheidet man zwischen arbeitsbezogenen und mitarbeiterbezogenen Aspekten.<sup>[43]</sup> Um die Würde des Mitarbeiters zu wahren und vor Verletzung zu schützen, müssen jedoch alle Komponenten ineinandergreifen.

Arbeitsbezogene Aspekte beziehen sich auf die Jobzufriedenheit, Stolz und besonderes Insider Wissen sowie der auszuhandelnden Anstrengung der Mitarbeiter.<sup>[44]</sup> Jobzufriedenheit äußert sich durch verschiedene Aspekte. Generelle Anerkennung und ein respektvoller Umgang der Mitarbeiter und Vorgesetzten, das einem vorgebrachte Vertrauen sowie der Einbringungsgrad der Mitarbeiter in Entscheidungsprozessen sind Zeichen entgegengebrachter Wertschätzung und würdevollem Verhalten.<sup>[45]</sup> Erfahren Mitarbeiter für gute Arbeit eine positive Bewertung, fühlen sie sich stolz und geschätzt, was wiederum zu einer erhöhten Jobzufriedenheit führt.<sup>[46]</sup> Insider Wissen der Mitarbeiter bringt die meisten Manager dazu, ihnen einen größeren Verantwortungsbereich zuzuschreiben und ihnen auch mehr Respekt aufzubringen.<sup>[47]</sup> Insider Wissen ist daher auch bei Vertragsverhandlungen für Mitarbeiter nützlich. Darüber hinaus sind Solidarität und soziale Freundschaften am Arbeitsplatz von Bedeutung, da sich mitarbeiterbezogene Aspekte auf die Wahrnehmung eines würdevollen Arbeitsplatzes auswirken. Daher tragen vor allem solidarisch handelnde Mitarbeiter und soziale Freundschaften am Arbeitsplatz zu einer größeren Jobzufriedenheit und Identifikation mit der Organisation bei. Beide Aspekte signalisieren Gemeinschaft und das Teilen gleicher Erfahrungen.<sup>[48]</sup>

Die Aufgabe einer jeden Organisation und jeder Führungsebene ist es, den Mitarbeitern sowohl menschliche Würde als auch respektvolle Handlungen der Würde zu garantieren.<sup>[49]</sup> Die Wahrung der Würde von Mitarbeitern ist gleich wichtig für eine Organisation, wie das Vorhaben einer effektiven Nutzung von Personal- und Sozialwesen. Würde muss ein andauerndes Ziel jeder Organisation sein und auf jeder Ebene gewahrt sowie dessen Wahrung kontrolliert werden. Allerdings sind Managementauffassungen und -praktiken stark beschränkt.<sup>[50]</sup> Ein guter Führungsstil stellt eine grundlegende Komponente für den Arbeitsplatz, an dem Arbeitnehmer in Würde arbeiten können, dar. Das Management muss dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter gleichberechtigt sind und ein respektvolles Arbeitsklima herrscht. Darüber hinaus signalisiert eine aktive Einbringung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess Wertschätzung und entgegengebrachtes Vertrauen.<sup>[51]</sup> Je intrinsisch motivierter Mitarbeiter sind und ihre Arbeit anerkannt und belohnt wird oder sie sich als fair behandelt fühlen, desto mehr können sie sich mit der Organisation

identifizieren. Folglich strengen sie sich auch mehr an, was wieder zu einer positiven Bewertung und einer gesteigerten Motivation führt.<sup>[52]</sup> Würdevolles Arbeiten sollte die Grundlage aller Organisationen sein, die nicht nur durch Verträge gesichert wird, sondern durch respektvolle Gestiken und Handlungen, Wertschätzung und Achtsamkeit gelebt werden muss.

## Die Bedeutung von Würde für Changephänomene

Würde steht in einem interdependenten Verhältnis zu Wandel und spielt besonders während der Durchführung eines organisationalen Wandels eine wichtige Rolle. Change-Prozesse erfordern eine achtsame Wahrung der Würde der Mitarbeiter, da oft während dieser Prozesse Rechte oder Empfindungen einzelner Mitarbeiter oder Gruppen gefährdet sind. Da Würde vom Individuum subjektiv wahrgenommen und interpretiert wird, und besonders während Change-Prozessen der sorgfältige und individuelle Umgang mit Mitarbeitern auf eine Probe gestellt wird, gilt es durch die Unternehmen der Wahrung von Würde eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen.<sup>[53]</sup> Im organisationalen Kontext sind Individuen täglich von Entscheidungen betroffen, die Fragen nach der Achtung von Würde aufwerfen. Diese können beispielsweise Aufgabenzuweisungen, Kündigungen oder Lohnverhandlungen sein, aber auch respektloses Verhalten wie Mitarbeiter ignorieren oder sie nicht bei ihrem richtigen Namen ansprechen oder Augenkontakt vermeiden. Wird von Achtung der Würde durch die Organisation gesprochen, ist damit stets neben rechtlichen Gesetzmäßigkeiten, die individuell wahrgenommene Achtung der Würde gemeint.<sup>[54]</sup>

## Literatur

**Banai, M., & Reisel, W. D.** (2003). A test of control–alienation theory among Cuban workers. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), 243-252.

**Batstone, E., Boraston, I. & Frenkel, S.** (1977). *Shop Stewards in Action*. Oxford, England: Basil Blackwell.

**Chan, J., & Pun, N.** (2010). Suicide as protest for the new generation of Chinese migrant workers: Foxconn, global capital, and the state. *Asia-Pacific Journal: Japan Focus*.

**Cheng, J. T., Tracy, J. L., & Henrich, J.** (2010). Pride, personality, and the evolutionary foundations of human social status. *Evolution and Human Behavior*, 31(5), 334-347.

**Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J.** (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.

**Della Mirandola, G. P., & Baumgarten, N.** (1990). *Über die Würde des Menschen*.

**Dudenredaktion, Wissenschaftlicher Rat** (2006). *Duden: Die deutsche Rechtschreibung*. Bd. 1. 24. völlig neu bearb. u. erw. Mannheim: Dudenverlag, Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus.

**Dürig, W.** (1957). *Dignitas*. Reallexikon für Antike und Christentum, Bd, 3, 1024-1035.

**Eisler, R.** (1930). *Kant-Lexikon, Nachschlagewerk zu Kants sämtlichen Schriften, Briefen und handschriftlichen Nachlaß*, Berlin.

**Goffee, R.** (1981). Incorporation and conflict: A case study of subcontracting in the coal industry. *The Sociological Review*, 29(3), 475-497.

- Gutmann, T.** (2010). Überlegungen zur Kantischen Tradition. Preprints of the Centre for Advanced Study in Bioethics Münster, 2.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeian, A. G.** (2000). Work alienation as an Individual- Difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hodson, R.** (1991). The active worker: Compliance and autonomy at the workplace. *Journal of Contemporary Ethnography*, 20(1), 47-78.
- Hodson, R.** (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 719-738.
- Hodson, R.** (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press.
- Hurlbert, J. S.** (1991). Social networks, social circles, and job satisfaction. *Work and occupations*, 18(4), 415-430.
- Isensee, J.** (2011). Würde des Menschen. *Interpretation*, 6, 8.
- Janssen, A. & Schwender, C.** (2015). Würde und Demütigung, Stolz und Scham. Die emotionale Seite der Menschenwürde in den Medien. *Unantastbar? Medien und die Menschenwürde*. Berlin, 54-57.
- Kant, I.** (1900) *Opus postumum*, Kant`s gesammelte Schriften, hg. von der Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften, Band XXI/XXII, Berlin 1936/38, XXI, S. 195 Z. 25; XXII, S. 124 Z. 20.
- Kanter, Rosabeth.** 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic.
- Kondylis, P., & Pöschl, V.** (1993). Würde. O. Brunner, W. Conze u. R. Koselleck (Hrsg.), *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, Bd, 7, 637-677.
- Kotter, J. P.** (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Lamont, M., & Lamont, M.** (2009). *The dignity of working men: Morality and the boundaries of race, class, and immigration*. Harvard University Press.
- Lewis, Michael.** (1993). Embarrassment, Pride, Shame, and Guilt. In *Handbook of Emotions*. Guilford Press, 563-73.
- Margolis, J. D.** (2001). Responsibility in organizational context. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 431-454.
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P.** (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.
- Meyer, M.** (1992). Art. Dignity, in: L. C. Becker / C. B. Becker (Hrsg.) *Encyclopedia of Ethics*, New York: Garland Publishing.
- Ngai, P., & Chan, J.** (2012). Global capital, the state, and Chinese workers: the Foxconn experience. *Modern China*, 38(4), 383-410.
- Pirson, M., Dierksmeier, C., & Goodpaster, K. E.** (2015). Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 501-503
- Pöschl, V.** (1989). *Der Begriff der Würde im antiken Rom und später*, Winter, Heidelberg.
- Sayer, A.** (2012). Würde am Arbeitsplatz. *Deutsche Zeitschrift für Philosophie* *Zweimonatsschrift der internationalen philosophischen Forschung*, 60(4), 557-572.

**Schaber, P.** (2010). Instrumentalisierung und Würde, Paderborn.

**Seelmann, K.** (2011). Recht auf Achtung und Schutz der Menschenwürde–leere Floskel oder Grundlage der Rechtsordnung. Loretan, Adrian (Hg.): Religionsfreiheit im Kontext der Grundrechte. Religionsrechtliche Studien. Teil, 2, 101-120.

**Weisbord, M. R.** (1987). Productive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community. Jossey-Bass.

**Wetz, F. J.** (2002). Die Würde des Menschen: antastbar? NLPB.

## Einzelnachweise

1. ↑ Dürig (1957)
2. ↑ Eisler (1930)
3. ↑ Gutmann (2010)
4. ↑ Isensee (2011)
5. ↑ Isensee (2011)
6. ↑ Janssen & Schwender (2015)
7. ↑ Chang et al. (2010)
8. ↑ Gutmann (2010)
9. ↑ Seelmann (2011)
10. ↑ Lamont (2009)
11. ↑ Weisbord (1978)
12. ↑ Hodson (2001)
13. ↑ Sayer (2012)
14. ↑ McCall (2001)
15. ↑ Sayer (2012)
16. ↑ Chiaburu et al. (2013)
17. ↑ Chiaburu et al. (2013)
18. ↑ Banat & Reisel (2003)
19. ↑ Hirschfeld (2000)
20. ↑ Chiaburu et al. (2013)
21. ↑ Hodson (2001)
22. ↑ Hodson (1991a)
23. ↑ Hodson (2001)
24. ↑ Hulbert (1991)
25. ↑ Lewis (1993)
26. ↑ Kanter (1977)
27. ↑ Batstone et al. (1977)
28. ↑ Goffee (1981)
29. ↑ Hulbert (1991)
30. ↑ Hodson (2001)
31. ↑ Dürig (1957)
32. ↑ Dürig (1957)
33. ↑ Gutmann (2010)
34. ↑ Isensee (2011)
35. ↑ Margolis (2001)
36. ↑ Margolis (2001)
37. ↑ Hodson (2001)
38. ↑ Sayer (2012)
39. ↑ Hodson (2001)



40. ↑ Hodson (2001)
41. ↑ Hodson (2001)
42. ↑ Hodson (2001)
43. ↑ Hodson (1996)
44. ↑ Hodson (1996)
45. ↑ Hulbert (1996)
46. ↑ Lewis (1993)
47. ↑ Kanter(1977)
48. ↑ Goffee (1981)
49. ↑ Hodson (2001)
50. ↑ Sayer (2012)
51. ↑ Hodson (2001)
52. ↑ Batstone et al. (1977)
53. ↑ Kotter (2008)
54. ↑ Kotter (2008)

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/W%C3%BCrde](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/W%C3%BCrde)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 28. Oktober 2017 um 16:40 Uhr geändert.